图书情报工作
第 63 卷 第 10 期 2019 年 5 月

5 GAP 模型视角下图书馆营销策略探究*

■ 张若楠 贾苹
中国科学院文献情报中心 北京 100190
中国科学院大学经济与管理学院图书情报与档案管理系 北京 100190

摘要：[目的/意义]针对当前我国图书馆营销实践普遍存在的营销观念相对滞后、营销人才缺乏、营销类型单一等现状，引入 5 GAP 模型以指导图书馆更好地开展和改进营销服务。[方法/过程]采用网络调查法、案例分析法，以纽约公共图书馆为例分析其营销实践，利用 5 GAP 模型工具，分析其营销过程中弥合 4 个差距的具体措施。[结果/结论]总结出基于 5 GAP 模型的图书馆营销策略：规划“前 - 中 - 后期”营销一体化流程；设计服务创新下的“图书馆 +”；实施契合图书馆文化的内部营销；加强外部沟通，提高用户参与度。

关键词：图书馆 5 GAP 模型 营销
分类号：G252
DOI：10.13266/j.issn.0252 - 3116.2019.10.006

1 引言

在信息浪潮的冲击下，图书馆不再是唯一的信息提供者，出现了图书馆“消亡论”“图书馆员工作是否被取代”等争论，图书馆的主体地位弱化和被否定。根据皮尤研究中心 2016 年报告，76% 的美国人认为图书馆能够很好地满足社区的需求。但另一方面，有数据表明美国人每年使用这些机构的人数逐年减少[1]。从信息时代到数据时代再到计算时代[2]，人们选择多样化的途径而非只有图书馆来获取资源与服务。因此如何打破思维惯性和路径依赖，向用户宣传图书馆资源与服务，改变对图书馆的刻板印象，占领信息服务高地，扩大图书馆影响力是当前图书馆所面临的一大挑战。

当前我国图书馆已经进行了一定程度的服务转型，但转型的广度和深度仍略显不足，没有产生应有的社会影响力和服务效能。因此在新时期需要重新审视图书馆服务，深化图书馆服务变革，引入图书馆营销。图书馆营销是为了促进图书馆和信息服务提供者与服务的实际用户和潜在用户进行交流所开展的一系列有针对性的活动，包括服务的产品内容、成本管理、服务方式和推广技巧[3]。美国西北大学服务营销学教授 T. Leisner 认为，优秀的图书馆和无法达成目标的图书馆之间最明显的差别就是营销的品质，一个图书馆的好坏并非仅仅在于馆舍的大小、馆藏量的多少，而在于它是否能为读者提供高质量的信息与服务[4]。美国图书馆尤其是公共图书馆的资金往往来源于捐赠或税收，因此需要投入更多的精力，满足用户需求以吸引并获得用户的支持。美国在图书馆营销方面开展的实践已较为成熟和深入。为进一步提升我国图书馆开展营销的广度和深度，笔者通过网络对纽约公共图书馆（New York Public Library，NYPL）营销实践进行调研，拟结合 5 GAP 模型对纽约公共图书馆营销实践进行深入研究，分析总结纽约公共图书馆开展营销管理的特点，为改进我国图书馆营销提供参考。

2 图书馆营销现状

“营销”这一概念在国外图书馆领域正式出现大约是 20 世纪 70 年代。在理论方面，1977 年，约克（D. A. Yorke）发表的《论图书馆服务营销》中首次在图书馆领域正式使用“营销”一词并对图书馆营销问题作了精辟的论证[5]。此后经过 40 年的丰富完善，逐渐形成了一套科学的理论体系。在实践方面，国际图联（International Federation of Library Association，IFLA）、美国大学与研究图书馆协会（Association of College and Research Libraries，ACRL）、加拿大公共部门营销卓越

作者简介：张若楠（ORCID：0000 - 0002 - 9746 - 1916），硕士研究生，E-mail：zhangruonan@mail.las.ac.cn；贾苹（ORCID：0000 - 0003 - 0656 - 8054），研究馆员，硕士生导师。

收稿日期：2018 - 09 - 20 修回日期：2018 - 12 - 18 本文起止页码：48 - 55 本文责任编辑：王传清

中心(Centre of Excellence for Public Sector Marketing，CEPSM)、美国图书馆协会(America Library Association，ALA)和英国图书馆与情报专家学会(Chartered Institute of Library and Information Professionals，CILIP)等都设立了图书馆营销奖项以鼓励图书馆开展营销。国内关注营销始于 20 世纪 90 年代。理论方面，国内最早有关图书馆营销的研究可以追溯到 1993 年，庞志雄[6]、思萌[7]、周从军[8]等分别从国外发展现状、营销理论等角度进行了探讨。此后，越来越多的学者开始关注营销理论、营销案例、服务质量等方面。实践方面，清华大学图书馆、上海图书馆、厦门大学图书馆、北京科技大学图书馆、武汉大学图书馆等图书馆均获得过 IFLA 营销奖，可以看出国内图书馆已经树立起营销的理念并取得了一定成绩，但整体上无论是理论或实践上仍存在以下不足。

首先在理论上，国内图书馆营销的研究主要涉及营销理论探究、单项营销实践，如社会化媒体营销及营销案例分析等，但在系统性与针对性相结合的研究上还有所欠缺。其次在实践上，主要有以下 3 点问题：①营销观念相对滞后。虽然国内大多数图书馆已经开展了一些营销相关活动，如借助微信、微博等新媒体宣传推广、定期开展讲座、展览等，但尚未树立起科学的营销观。一方面，图书馆作为非营利组织往往不愿用“营销”这个具有商业色彩的词来冲淡图书馆的公益性，更倾向于用“推广”或“宣传”来代替，但这也误导了公众认为营销就是简单的“宣传 + 推广”。另一方面，在开展营销的过程中缺乏系统性的营销计划，国内很多图书馆往往只关注营销的过程，容易忽视前期的规划与后期的效果评估，而事实上营销是一套完整的科学体系[9]。②营销人才缺乏。国内大多数图书馆缺少专门的营销部门，也少有专业的营销人员，缺乏营销方面的专业知识和经验，无法提供专业的营销服务。③营销类型单一。大多数图书馆的营销活动还停留在传统的讲座、展览、图书捐赠和读者沙龙等形式上，业务类型较单一，缺乏一定的创新性。

5 GAP 模型又称服务质量差距模型，是由美国营销学家帕拉休拉曼(A. Parasuraman)、赞瑟姆(V. A. Zeithamal)和贝利(L. Berry)等提出，用来分析质量问题根源的理论。该模型用公式表示为：Gap5 = Gap1 + Gap2 + Gap3 + Gap4。其中 Gap5 表示顾客对服务的期望与顾客对服务的感知之间的差距；Gap1 表示顾客对服务的期望与企业对这些期望的理解之间的差距；Gap2 表示企业对顾客的期望的理解与制定的服务设计和标准之间的差距；Gap3 表示服务标准与服务传递之间的差距；Gap4 表示实际服务传递与其宣传的服务之间的差距[10]。

本文拟通过 5 GAP 模型对纽约公共图书馆的营销实践进行剖析，归纳其弥合差距的特点，旨在总结出一个基于 5 GAP 模型的图书馆营销模型，以期为我国图书馆开展及改进营销工作提供借鉴。

3 纽约公共图书馆营销 5 GAP 模型

图书馆营销存在的问题会导致图书馆服务的效果与质量不佳，最终降低用户对图书馆的满意度与忠诚度，因此如何找出导致这些问题的根源是目前亟需解决的问题。5 GAP 模型提供了一个基本思路，其核心是分析服务质量问题产生的原因并帮助服务组织了解如何改进服务质量，发现并弥补服务中的差距。用户满意度不高的根本原因是图书馆对用户的需求缺乏了解。基于 5 GAP 模型，从了解用户服务需求出发，寻求用户理解、优化营销体系，改善馆员服务态度，缩小用户感知的服务质量与需求的差距，以提高用户满意度和忠诚度。根据 5 GAP 模型，笔者总结出图书馆 5 GAP 模型，如图 1 所示：

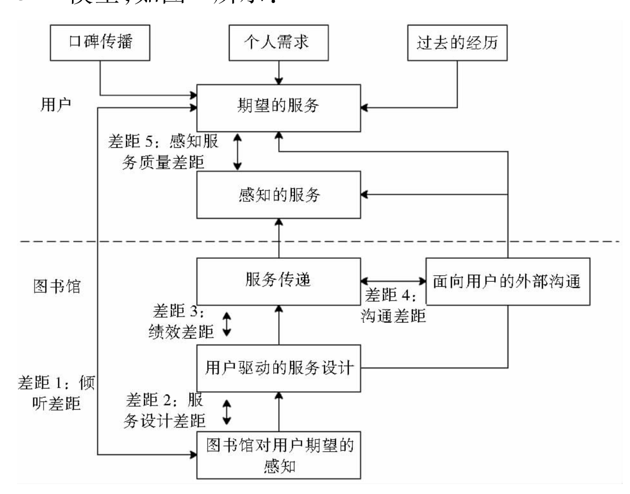


图 1　图书馆服务质量差距模型

在图 1 模型中，用户期望的服务与其所感知的服务之间的差距是导致用户满意度不高的根本原因，而用户期望又与他人口碑传播、个人需求以及过去的图书馆经历有关。具体来说，这个差距又分为：①倾听差距，即用户对服务的期望与图书馆对这些期望的理解之间的差距；②服务设计差距，即图书馆对用户期望的理解与制定用户驱动的服务设计之间的差距；③服务绩效差距，即制定用户驱动的服务设计与馆员的实际服务之间的差距；④沟通差距，即图书馆实际传递的服

务与宣传的服务之间的差距。5 GAP 模型对于非营利组织来说是改进服务的工具和框架,因此本文将从倾听差距、服务设计差距、服务绩效差距、沟通差距 4 个方面对纽约公共图书馆营销实践展开研究。

NYPL 成立于 1895 年,是全美最大的公共图书馆系统,拥有 88 个社区分支机构和 4 个学术研究中心,为公众提供了丰富的资源。NYPL 被誉为"人民的宫殿(The People's Palace)",仅 2015 年就接待访客1 800 万人次(这一数量超过纽约任何一家文化机构),文献流通量达 2 300 万,有 140 万人次参与各项文化活动[11],而吸引公众广泛参与的背后是 NYPL 成功的图书馆营销。2018 年 NYPL 获得 IFLA 国际图联 BibLibre 国际营销奖第一名更是其图书馆营销表现突出的最佳佐证,因此选取 NYPL 作为案例分析具有一定的典型性和代表性。

3.1 差距 1:弥合倾听差距

产生倾听差距主要是由于用户与图书馆在服务期望的理解上产生了差别,纠其根源主要是以下 3 点关键因素:不充分的营销研究及不全面的用户市场调查;没有与用户维持良好关系的战略;缺乏危机应急措施。图书馆对差异化的用户需求不甚了解,因此往往在出现服务失误的时候无法及时解决,导致两者矛盾激化。在弥合倾听差距方面,NYPL 通过营销部门划分目标市场,明确市场定位以确保为用户提供精准化的服务,采取及时有效的服务补救措施提升用户的好感度,最终优化用户对图书馆的整体印象。具体表现在:①设立专门的营销部门。NYPL 设立了传播与营销部(以下简称"营销部")(Communications & Marketing),对内采用"Hub and Spoke"(轴 - 辐式)工作模式[12],将营销部定为中枢机构,由营销部统一制定政策和计划,然后交由其他部门实施具体措施。对外利用 Facebook、Twitter、YouTube、LinkedIn、Instagram、Foursquare 等社交媒体定期展开用户调研,了解并收集用户的需求。②用户细分。P. T. Kotler 将市场细分定义为一个识别不同欲望或需求的买家群体的过程[13]。NYPL 十分重视与用户之间的关系,在用户调研的基础上进行了用户细分。将用户划分为不同类型是一种有效的机制,可以将增值服务和设施分配给各自的用户组。通过表 1 可以看出 NYPL 在用户细分的基础上为不同性质、不同需求的用户提供了各类个性化的服务。

表 1 纽约公共图书馆用户群体细分

按年龄	按工作性质	按生活状态	其他
成人([18 - 50]岁;[50 +]岁)	求职者	流浪者	英语学习者
青少年(GED 预科[16 - 24]岁;[13 - 18]岁)	大学生和研究生	残障人士	图书爱好者
孩童(婴儿[0 - 18]个月;幼儿[18 - 36]个月;学龄前儿童[3 - 5]岁;学龄[5 - 12]岁)	商人	移民	会员
\	教师(K - 12 教育者;大学/研究生院教育者)	家长/监护人	监狱在押人员

NYPL 每年提供超过 103 000 个活动,服务于从幼儿、青少年到老年人的各个年龄层,甚至按照同一年龄层的不同阶段提供不同的服务内容。例如有专门针对 3 - 5 岁和 5 - 12 岁儿童的早期扫盲活动,针对青少年的暑期阅读活动等丰富多彩的活动。③危机应急处理。任何组织都无法提供令用户百分之百满意的服务,受各种内外部因素的影响难免产生服务失误,服务补救则是组织针对服务失误采取的行动。经历服务失误的顾客如果得到组织努力补救并最终感到满意,将比那些问题未被解决的顾客更加忠诚。NYPL 将各种在服务过程中会伴随社交媒体的进一步开放和大数据时代信息庞杂所出现的一系列问题,如用户隐私泄露、信息举报、资金流失等各种隐患问题纳入考虑范围,制定了由营销部设计的社交媒体危机应急预案,建立了以营销部为中心、其他部门辅助的危机应急小组,制定了相应的危机处理机制,包括危机识别、危机认知与分析、危机化解以及学习与总结,以补救处理服务过程中所出现的各种失误[14]。

3.2 差距 2:弥合服务设计差距

不良的服务设计、缺乏关注用户需求的针对性、作为服务载体的有形展示和服务场景不恰当等,都是导致服务设计差距产生的根源。NYPL 针对细分的目标群体展开相应的营销活动,基于用户需求创新服务内容与手段,同时为用户营造良好的阅读环境以吸引更多的用户支持图书馆。具体表现在:①服务创新与设计。为了在满足用户多样化需求的同时坚持一贯的高标准服务,NYPL 会定期推出新的营销设计,而设计的背后正是其不断革新的营销理念。首先 NYPL 在开发新服务的过程中十分注重系统性。例如 NYPL 所获得的 2018 年 IFLA 国际营销奖项目——"2017 纽约青年大赦"。申请 IFLA 营销奖必须与营销模型的 4 个环节——产品(product)、用户细分(user segmentation)、

营销策略(marketing strategy)和效果评估(evaluation)完全一致[15],NYPL 的"纽约青年大赦"项目也严格遵循各个环节,从初步设计到过程实施到效果评估形成了一套科学系统的营销体系。其次 NYPL 服务设计目标明确。在"纽约青年大赦"项目中,NYPL 的服务对象十分明确——儿童和青少年(Kids & Teens),其服务内容也十分清晰地显示在图书馆网站上,即从 2017 年 10 月开始清除所有儿童和青少年图书借阅卡上的罚款,允许年轻用户再次借书。这次营销活动目标定位明确,得到了用户的广泛支持。②有形展示。由于图书馆服务的无形性,用户有时无法直观地感受服务,需要依附于有形的要素,如标牌设置、场所布置、环境营造等。作为新古典主义风格的宫殿式建筑,NYPL 室内精美的壁画、古朴的吊灯都为读者带来了极佳的阅读体验。2016 年,NYPL 著名的玫瑰主阅览室(Rose Main Reading Room)进行了现代化的改造,邀请专家对历史悠久的枝形吊灯进行了重新设计并且用 LED 灯代替了旧灯泡,同时最具特色的莫过于图书馆全新的运输系统——一辆 24 节的红色小火车来取代之前旧的传送带,简化送书过程,以此来为读者提供更好的阅读氛围[16]。此外,NYPL 还有专门的创客空间——NYPL Labs,提供实验室将设计和推广团队结合起来,侧重于促进馆藏和数据的新用途,与用户合作创建数字资源,以及应用新技术解决图书馆问题[17]。

3.3 差距 3:弥合服务绩效差距

馆员和用户作为服务传递过程的两个终端也直接影响着服务质量和实施效果。专业素养不高、不称职的馆员以及没有恰当地履行其职责的用户都会影响营销服务的提供。在弥合服务绩效差距方面,NYPL 努力减少馆员与用户对服务绩效差距的影响,具体表现在:①内部营销。馆员即服务,馆员的服务能力与用户需求是否匹配至关重要。内部营销就是让馆员形成营销的共识,树立科学的营销观,产生对图书馆营销和自身价值的认同感和凝聚力,继而为用户提供满意的服务。首先,NYPL 从图书馆内部核心——馆员出发,培育与图书馆文化相适应的营销文化。NYPL 的使命是"鼓励终身学习,提高知识水平,巩固我们的社区"[18]。为与图书馆使命相契合,NYPL 由营销部定期组织召开"头脑风暴"会议,负责制定营销工作规划、流程,协调工作人员,组织营销人才培训等工作[12],提高馆员对营销的认同感与责任感。同时,提供各类针对性培训,普及基本营销理论和营销技巧,建立组织的共同愿景,形成特有的营销文化。其次,NYPL 还建立了有效的奖励机制,设立 Maher Stern 奖、Jean M. Campbell 奖以专门奖励对图书馆有突出贡献的员工,充分调动馆员的积极性。②提高用户参与度。馆员的作用不可或缺,相应的用户作为服务接受终端也扮演着重要角色。NYPL 深谙用户作为图书馆外部核心要素的重要性,有效的用户参与会提高用户对图书馆的需求。教育方面的研究显示,学生的积极参与(相对于被动听课来说)极大地提高了学习效率(期望的服务产出)。图书馆亦是如此,相较于一味地向用户"推销"图书馆的服务,吸引用户更多的主动参与到图书馆的服务中来可能收益更甚。NYPL 有一系列的公共项目,"纽约时空目录"项目鼓励用户通过互动工具填充内容空间和绘制地图,公众还可以与历史学家、开发人员和图书馆员合作[19]。此外 NYPL"社区口述历史项目""菜单上有什么""地图修正""移民城市""建立检察员""立体影像员"等项目都吸引了众多用户参与,帮助扩展图书馆馆藏。NYPL 还与 Bibliocommons(软件公司)合作,允许用户创建阅读列表、组织团体、评估和共享内容,并邀请用户对图书进行数字化录入[20],极大地提高了用户的参与度和信任度。

3.4 差距 4:弥合沟通差距

在营销服务传播的过程中,不切实际的宣传手段、缺乏与用户的良性互动等因素都会导致沟通差距的产生。在服务传递的过程中,NYPL 借助新媒体将多种营销方式结合起来,用多样化的形式创新传播渠道,最大限度地发挥营销服务的作用。具体表现在:①低成本营销。NYPL 在社交媒体营销方面是全球最成功的图书馆之一,2014 年 8 月 NYPL 启动了一个社交媒体计划,使用标签#Ireadeverywhere。参与者在社交媒体上传自己的照片,在任何位置阅读书籍、电子阅读器和杂志都可使用指定的标签。NYPL 的数字参与主管 J. Neuer 说:根据 hashtracking. com 的数据,图书馆通过这次活动获得了 3 500 万次印象,而这仅仅在 Twitter 上[21]。NYPL 凭借这次社交媒体营销成功地以低成本收获了高参与,扩大了图书馆的影响力与感召力。②游戏营销。NYPL 邀请著名游戏设计师 J. McGonigal 为 NYPL 百年纪念创造了开创性互动体验式游戏——寻找未来,用户可以通过游戏了解 NYPL 的历史全貌以及馆藏[22]。③口碑营销。NYPL 邀请名人办讲座、做访谈或担任活动嘉宾,在社交媒体上举办读书活动,邀请名人在社交平台上分享其各种阅读照片并@ nypl。通过用户们在社交圈互动、分享进行这种口口相传的"病毒式"传播,图书馆品牌、资源和服务得

到了宣传。

4 5 GAP 模型视角下图书馆营销策略

近年来,国内图书馆营销虽有一定的发展,但仍处于探索阶段。针对当前国内图书馆营销存在的一系列问题,基于 5 GAP 模型对纽约公共图书馆营销实践的分析对于亟需改进的国内图书馆营销有着借鉴意义。该模型可以从以下 4 个方面为改进图书馆营销工作带来全新的思路,对图书馆营销实践产生一定的指导作用。

4.1 规划"前 - 中 - 后期"营销一体化流程

图书馆在提供服务时,通常需要制定营销计划以确保服务的系统性与有效性,从而缩小倾听差距。根据前文分析,NYPL 针对营销在"前 - 中 - 后期"制定了一体化的流程规划,在前期通过调研了解用户需求,在中期保留用户并强化用户关系,在后期做好"售后"服务,及时应对用户可能产生不满的状况,构建抱怨 - 处理流程。

4.1.1 前期:把握用户需求,增强用户粘度 在开展营销的前期,要"知己知彼",做好充分的前期调研,了解用户真正的需求,才能制定相应的营销计划并为后期营销的顺利开展打好基础。P. K. Suresh Kumar 通过对大学图书馆的调查发现,所有的大学图书馆员对营销都持积极的态度,但没有一家图书馆的营销有明确的人员或营销部门[23]。以纽约公共图书馆和布鲁克林公共图书馆为代表的国外图书馆设有专门的营销部门,而以深圳图书馆、清华大学图书馆为例的国内图书馆却以流通部和宣传推广部为主,缺少专门的营销部门。因此设立专门的营销部门是必不可少的,培养专门的营销人员以负责图书馆营销的规划,协调图书馆各部门开展协作以提高营销效能。其次要定期开展用户需求调查,在这个过程中要借助一定的媒介。传统的调查方式已经不适用于信息高速发展的时代。光速研究室和国际广告处的一项研究表明,来自 Facebook 或 Twitter 的 25% 的被调查者希望在 60 分钟内得到投诉反馈,并且 6% 希望 10 分钟内得到反馈[24]。这项研究表明必须将社会媒介作为他们的倾听工具之一,并且是非常重要的工具。社会媒介比传统形式的(例如问卷、客服链和评价卡)技术更有洞察力,因此国内图书馆在进行用户需求调研的过程中应充分利用社交媒体,如微信、微博、网站等及时与读者互动,开展满意度调查、网上咨询等,探明用户真实的需求。

4.1.2 中期:用户关系管理 NYPL 注重用户群体的细分,实则是关系营销的一种体现,即由以交易为中心到以关系为中心的转变[10]。大多数图书馆都非常重视获得用户("第一行为"),但之后却很少关注应该怎么做才能保留用户("第二行为")。我国大多数图书馆虽然一直提倡"以用户为中心"并且对用户进行了划分以提供不同类型的服务,例如深圳图书馆针对不同用户类型提供不同的服务内容,其服务对象主要包括普通读者、3 - 14 岁的儿童、青少年、中老年摄影爱好者等,但是都无法像 NYPL 一样将用户群体细化到极致,大多还是简单地区分为成人、儿童和残疾人,营销活动与 NYPL 相比还是较为单调。因此,我国图书馆可借鉴 NYPL 的用户细分划分标准,形成具有本馆特色的主题品牌活动以促进图书馆营销的发展。

根据用户关系理论,关系营销仅仅是用户关系管理(CRM)的一部分。著名的咨询公司盖洛普(Gallup)直接将 CRM 定义为"策略 + 管理 + IT"[25]。用户关系管理不仅强调对用户市场细分,还需要在此基础上建立用户信息数据库进一步分析用户的信息行为,为用户提供个性化信息服务。在对前期用户信息需求调研的基础上收集整理不同类型用户信息,建立起详细的用户信息数据库并搭建用户管理系统平台,从策略、管理和技术上协同处理好与用户之间的关系。用户关系管理强调对不同类型的用户提供个性化的服务以提高图书馆服务水平,吸引及保留更多的用户,实现用户、服务和技术的最佳结合。

4.1.3 后期:服务补救 在营销的后期,需要关注用户对服务是否满意,一次失误都有可能让用户对图书馆失望而放弃图书馆的服务。根据补救悖论,一个开始不满意的用户在经历了优质的服务补救之后可能更加满意、更加忠诚[26],因此图书馆需要在服务产生失误的时候及时主动地做出补救措施。笔者借鉴 NYPL 危机应急小组以及德国杜塞尔多夫大学暨州立图书馆抱怨管理案例,提出图书馆的服务补救过程(见图 2):①重视服务补救,建立以营销部为核心、全员参与的服务补救小组。服务补救小组以营销部、相关技术人员和一线馆员三位一体相互协作处理服务失误及用户抱怨。由营销部统一规划危机应急预案、由技术部实施相关应急解决系统、最后由一线馆员及时赶到现场处理失误。②产生服务失误的同时要及时采取对用户补救的措施。首先对产生抱怨的用户做出快速反应,快速反应不仅要求有适合快速行动的系统和程序,还要有经过专业培训的一线馆员。此外还可以建立一个允许用户自行解决服务需要和处理问题的系统,这通常

张若楠，贾苹.5 GAP 模型视角下图书馆营销策略探究[J].图书情报工作,2019,63(10):48－55.

就需要技术人员的支持。其次与用户进行适当地沟通,表明图书馆的立场与态度,公平地对待每一位遇到问题的用户,保证结果公平、过程公平以及相互对待公平。中期与用户培养的坚实关系可以作为图书馆重要的失误发生时的缓冲。③针对产生的问题进行补救。要及时地解决抱怨,在解决抱怨之后还需及时地跟踪并分析抱怨,对抱怨信息进行系统化的分析并进行数据的评估,学习并总结产生抱怨的根本原因,进行过程改进,有时能彻底消除补救的必要,避免下次产生同样的失误。

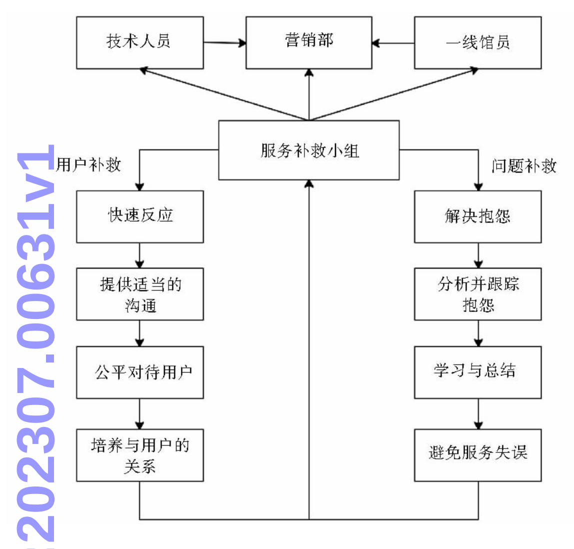


图 2　图书馆服务补救过程

4.2　设计服务创新下的“图书馆＋”

设计出基于用户需求的创新服务,并且构建与之相匹配的有形展示是弥合服务设计差距最好的做法。服务创新是引领发展的第一动力,而图书馆作为一个生长着的有机体,想要保持活力就需要做“加法”,不断为其注入新鲜的血液。如 NYPL 构建了“创新社区”模式,让馆员参与构思、设计和改革。馆员深入社区并组成 3 个嵌入式圈子,致力于提升图书馆为社区尤其是为青少年提供的服务,通过与当地教育工作者和学校的互动来满足本地用户需求[27]。随着“互联网＋”行动计划的开展,“互联网＋”的浪潮对图书馆造成了一定的冲击。在新的业态环境下,图书馆要发挥“互联网＋”的辐射作用,扩大图书馆服务的内涵与外延,形成服务创新下的“图书馆＋”,如上海图书馆与芝麻信用合作推出的图书馆信用服务获得了用户的一致好评。

首先,新时期的图书馆应不断探索与政府、企业、非营利性机构等不同合作对象开展跨界合作,明确服务目标,规范服务流程,提高服务质量,形成“1＋N”的跨界营销模式。其次,基于用户需求的服务设计标准为创新服务的顺利开展奠定基础。如 2018 年 IFLA 国际营销奖项目严格遵守 4 个环节,每个环节均与用户需求紧密结合、环环相扣。因此为了确保提供令用户满意的服务,可以制定用户定义的服务标准,即基于用户主要需求,通过用户评估的服务目标和评估尺度,将用户表达出的期望和图书馆实现这些期望的行动联系在一起。最后,有形展示为服务设计创造适当的脚本和环境,一般体现在服务场景如馆内环境的营造和其他有形物如标牌上,服务的有形展示会影响体验的传递。一般情况下,服务场景对用户行为遵循着“刺激－有机体－反应”的理论框架,不同服务场景下的不同要素都会影响到用户的行为和态度,因此图书馆可以从以下两方面入手:一是从周边条件出发(包括温度、照明、噪声、气味和颜色等),为用户提供更好的阅读环境;二是合理的功能分区以及简洁清晰、统一风格的标牌也会给用户带来良好的感观,向用户展示和宣传图书馆。

4.3　实施契合图书馆文化的内部营销

哈佛教授 J. Heskett 的“服务利润链理论”中指出企业的内部员工越满意,企业的外部顾客就越满意,企业的获利能力就越强[28]。内部营销作为营销系统中不可或缺的环节对组织的营销效果起着至关重要的作用。同时,P. Kotler 提出要使组织营销化,就要在组织里创造一种营销文化,即培养和训练组织员工以满足顾客需求作为宗旨和准则,并逐步在意识上和行为上产生认同感[29]。

首先,强有力的组织文化始于组织的管理者,这就要求图书馆领导要有组织领导力,从领导者个人出发要具有为用户服务的核心价值观,并将这些价值观灌输到图书馆的结构中,馆员在注意到领导者接受这些价值观后将更容易接受图书馆文化。其次,有了图书馆文化的建立和积淀后,需要使内部营销与图书馆的文化与使命相契合来培育营销文化。如美国杰斐逊公共图书馆的使命是:通过提供高质量的馆藏资源和营造友好的服务环境来提高居民生活水平。而其营销计划是:设计一个帮助引导图书馆契合使命的计划。该计划下图书馆营销的具体目标是项目 & 服务(programs & services)、非小说类印刷材料(non-fiction printed materials)、数字用户(digital users)和加强图书馆品牌(strengthen library brand),每一个目标下又有相对具体的营销策略,在营销的后期还会评估营销效果,根据调研和数据分析提出需进一步改进的地方[30]。最后,

要重视对馆员的培训,培养馆员的营销意识,提升馆员的营销能力和专业技能,让馆员认同图书馆的营销文化。此外,像 NYPL 一样有效的激励机制也可以在一定程度上提升馆员满意度,协同内部关系,更好地建立图书馆与用户之间的纽带。满意的员工有助于产生满意的用户,有助于促进培育图书馆的营销文化,可提高馆员满意度以及提高服务质量。

4.4 加强外部沟通,提高用户参与度

在服务对外传递的过程中,与用户的沟通与实际传播也十分重要,具体的营销策略往往决定了实际的营销效果。NYPL 借助社交媒体将多种营销方式相结合宣传图书馆服务,获得了用户较高的参与度。良好的外部沟通需要遵循 4I 原则,即趣味原则(interesting)、利益原则(interest)、互动原则(interaction)、个性原则(individuality),运用多种途径和手段将各种营销策略结合起来。首先保证"价格 + 成本"。图书馆作为非营利性组织,运行资金主要来自政府机构拨款或社会捐款,资金来源单一。因此图书馆在为用户提供服务的同时也需要创造一定的收益以遵循利益原则。NYPL 在采用社交媒体营销节约成本的同时,也创立了自己的品牌。NYPL 文化创意产品包括线上及线下实体店,同时 NYPL 非常注重产品设计的实用性与文化性,通过销售自己的文创产品,NYPL 不仅向用户宣传了自己的图书馆文化也打造了属于自己的图书馆品牌,实现了线上线下协同发展。我国国家图书馆也与淘宝网合作,开设了淘宝"国图旺店"在线展销平台,形成了独有的品牌特色。因此国内图书馆可以思考发展图书馆文化创意产品,形成品牌效应以更好地推广服务。另外,可以将多种营销方式与策略相结合。新媒体时代,越来越多的社会化媒体为图书馆和用户提供了沟通互动的平台,但并不代表要一味地依赖社交媒体,要将社交媒体与传统的宣传方式相结合,实现两者功能性的互补。此外,以清华大学"爱上图书馆"系列为代表的视频营销、游戏营销也给我们以启发,用户通过观看视频、参与游戏进一步了解图书馆并参与其中。图书馆应根据不同的营销内容选择视频、文字、图片等方式以游戏、名人效应等策略来提高用户的参与度。

5 结语

2017 年初发布的《新媒体联盟地平线报告:2017 图书馆版》将图书馆营销列为重要的挑战之一[31]。从 4C、4P、7P 再到基于 5 GAP 模型的营销策略,图书馆营销的本质始终是"以用户为中心",服务于用户的体验和感知。通过引入 5 GAP 模型并以此为工具分析纽约公共图书馆的营销实践,为图书馆改进营销质量提供了普遍性的指导,对国内图书馆不失为一种启发。同时,图书馆也可以此模型为框架评估本馆的营销实践,找出存在的具体差距并提出针对性的改进措施。图书馆作为非营利组织服务于不同的群体,这尤其取决于图书馆的类型和目标,因此不要拘泥于思维定势,一味地采用"拿来主义"。针对不同类型的图书馆要进行具体营销计划和策略的调整,公共图书馆、高校图书馆、专业图书馆以及私人图书馆各自面向的用户群应有不同的侧重点,应对图书馆服务和营销进行不同程度的修改[32]。

技术力决定传播力,传播力决定影响力,不可否认的是技术的变革和进步为服务的自身特性带来了巨大影响,如服务的传递方式、服务创新的实际等。技术也对差距模型有着关键影响,Web 4.0 环境中的 Lib 4.0 概念模型下的智慧图书馆、大数据、增强现实、上下文感知、高端(前沿)识别能力以及创客空间等技术都会缩小差距、改善图书馆营销、提高用户满意度和忠诚度,让用户化被动接受为主动参与,提升图书馆价值。

参考文献:

[1] MEYER R. Fewer Americans are visiting local libraries-and technology isn't to blame [EB/OL]. [2018-06-15]. https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/04/americans-like-their-libraries-but-they-use-them-less-and-less-pew/477336/.

[2] 张晓林. 颠覆性变革与后图书馆时代——推动知识服务的供给侧结构性改革[J]. 中国图书馆学报, 2018, 44(1):4-16.

[3] SHONTZ M L, PARKER J C, PARKER R. What do librarians think about marketing? A survey of public librarians' attitudes toward the marketing of library services[J]. Library quarterly information community policy, 2004, 74(1):63-84.

[4] LEISNER T. Should libraries engage in marketing? [EB/OL]. [2018-04-13]. http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-leit.htm.

[5] YORKE D A. Marketing the library service[G]. Library Association management pamphlets. London: Library Association, 1977.

[6] 庞志雄. 美国的图书馆市场营销概述[J]. 图书馆杂志, 1993(1):55-57.

[7] 思萌. 国外图书馆公共关系研究概况[J]. 图书馆论坛, 1993(5):83-84.

[8] 周从军. 市场理论与图书馆管理——市场细分和目标市场[J]. 图书情报工作, 1993(5):6-10.

[9] 张吉, 郭晶. 基于科学营销理论的 IFLA 国际营销奖案例研究[J]. 大学图书馆学报, 2017,35(6):77-84.

[10] 泽丝曼尔,比特纳. 服务营销(原书第 3 版)[M]. 张金成,白长虹,译. 北京: 机械工业出版社, 2004.

[11] 瓦特妈妈. 世界上最伟大的图书馆之一:纽约公共图书馆[EB/

OL]. [2018-08-25]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_6320162a0102wjw0.html.

[12] 李金波. 纽约公共图书馆社交媒体营销实践[J]. 图书馆论坛, 2016, 36(4):120-124.23.

[13] KOTLER P T. Framework for marketing management[J]. Sloan management review, 2016, 32(2):94-104.

[14] HALLIGAN S. The connected network [EB/OL]. [2018-05-11]. http://www.slideshare.net/ srhalligan/ ama.

[15] IFLA. Proposals must [EB/OL]. [2018-08-15]. https://www.ifla.org/node/9898.

[16] DEBCZAK M. The New York Public Library's rose room is ready to reopen [EB/OL]. [2018-06-10]. http://mentalfloss.com/article/86019/new-york-public-librarys-rose-room-ready-reopen.

[17] New York Public Library. NYPL Labs [EB/OL]. [2018-06-10]. http://www.nypl.org/collections/labs.

[18] New York Public Library. NYPL's Mission Statement [EB/OL]. [2018-06-12]. https://www.nypl.org/help/about-nypl/mission.

[19] MEIER A. The New York Public Library has a "digital time-travel service" for its historical mapst[EB/OL]. [2018-06-12]. https://hyperallergic.com/371841/nypl-navigates-to-another-time-and-place/.

[20] New York Public Library. The New York Public Library and bibliocommons partner to create a new innovative, interactive online experience [EB/OL]. [2018-06-12]. https://www.nypl.org/press/press-release/2011/06/20/new-york-public-library-and-bibliocommons-partner-create-new-innovation.

[21] OKYLE C. NYPL sees success with #Ireadeverywhere Initiative [EB/OL]. [2018-06-15]. https://lj.libraryjournal.com/2014/09/marketing/nypl-sees-success-with-ireadeverywhere-initiative/.

[22] HOHMANN R. Jane McGonigal and NYPL present find the future: the game [EB/OL]. [2018-06-15]. https://www.nypl.org/blog/2011/04/01/jane-mcgonigal-and-nypl-present-find-future-game.

[23] KUMAR P K S. Application of marketing mix variables (4P's) in the university libraries in Kerala[J]. Srels journal of information management, 2013, 50(1):23-33.

[24] DIANA A. Social media users expect rapid response to complaints [EB/OL]. [2018-08-30]. https://www.informationweek.com/business-e-business/social-media-users-expect-rapid-response-to-complaints/d/d-id/1095397.

[25] 张晓凤. CRM 在高校图书馆用户管理中的应用研究[J]. 情报探索, 2017(12):115-118.

[26] 曹忠鹏，马钦海，赵晓煜. 服务补救悖论的研究综述及管理启示[J]. 预测, 2012, 31(5):74-80.

[27] KENNEDY M L, STRONG B A. How employees shaped strategy at the new york public library[EB/OL]. [2018-05-10]. https://hbr.org/2016/12/how-employees-shaped-strategy-at-the-new-york-public-library.

[28] 赫斯克特，萨塞，施莱辛格. 服务利润链[M]. 牛海鹏，译. 北京:华夏出版社, 2001.

[29] KOTLER P. Marketing management: analysis, planning and control[J]. Journal of marketing, 1973, 37(1):297-320.

[30] Melissa Pettit strategic marketing plan Jefferson Public Library[EB/OL]. [2018-06-20]. https://www.youtube.com/watch? v=bSrYKR0dB4c.

[31] BECKER S A,CUMMINS M,DAVIS A, et al. 赵艳,魏蕊,高春玲,等译. 新媒体联盟地平线报告:2017 图书馆版[J]. 图书情报工作,2018,62(3):114-152.

[32] ADEYOYIN S O. Strategic planning for marketing library services [J]. Library management, 2005, 26(8-9):494-507.

作者贡献说明：

张若楠：负责论文框架、内容设计、论文写作与修改；

贾苹：提供论文方向及选题指导，对论文框架和研究内容提出建设性意见和建议，并提出论文修改意见。

Research on Library Marketing Strategy from the Perspective of 5 GAP Model

Zhang Ruonan Jia Ping
Chinese Academy of Sciences, National Science Library, Beijing 100190
Department of Library, Information and Archives Management, School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

Abstract: [**Purpose/significance**] In view of the current relative lag of marketing concepts in the practice of library marketing in China, the lack of marketing talents, and the simple type of marketing, the 5 GAP model was introduced to guide libraries to better develop and improve marketing services. [**Method/process**] By using the network investigation and case analysis, this research aims to analyze the New York Public Library's marketing practice. The 5 GAP model tool was used to analyze the specific measures to bridge the four gaps in the marketing process. [**Result/conclusion**] The library marketing strategy based on 5 GAP model is summarized: planning the "prophase-middle-late" marketing integrated process; design "library +" in service innovation environment; implement internal marketing agreeing with library culture; strengthen external communication and increase the degree of participation of users.

Keywords: library 5 GAP model marketing